



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

LAYLLA LIMA DA SILVA

**INFLUÊNCIA DA GESTÃO NO IDEB EM ESCOLAS DE QUALIDADE NO  
MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA**

JOÃO PESSOA

2015

LAYLLA LIMA DA SILVA

**INFLUÊNCIA DA GESTÃO NO IDEB EM ESCOLAS DE QUALIDADE NO  
MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA**

Monografia apresentada ao Curso de  
Pedagogia da Universidade Federal da Paraíba,  
como requisito para obtenção conclusão do  
Curso de Licenciatura em Pedagogia.

**Orientador:** Prof. Dr. Swamy de Paula Lima  
Soares

JOÃO PESSOA

2015

## FICHA CATALOGRÁFICA

LAYLLA LIMA DA SILVA

**INFLUÊNCIA DA GESTÃO NO IDEB EM ESCOLAS DE QUALIDADE NO  
MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Pedagogia da Universidade Federal  
da Paraíba, como requisito para obtenção do  
Título de Licenciatura em Pedagogia.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Swamy de Paula Lima Soares (Orientador)**  
**Universidade Federal da Paraíba (DFE/UFPB)**

---

**Profa. Dra. Marisete Fernandes de Lima (Examinadora)**  
**Universidade Federal da Paraíba (DFE/UFPB)**

Dedico unicamente a Deus o autor de minha história, que me fortalece nas tribulações e sempre me presenteia com pessoas iluminadas que jamais me deixam desistir.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me permitir vivenciar esses anos de academia nos quais eu aprendi, cresci e amadureci; não só pessoalmente como profissionalmente.

Agradeço aqueles que participaram dessa jornada juntamente comigo, me dando subsídios para prosseguir.

Aos meus familiares que em momentos difíceis estiveram por perto me dando total auxílio, em especial a minha avó Maria do Carmo a quem devo a educação recebida em todos os sentidos principalmente em minha vivência escolar.

Agradeço a Diretora da Escola União (na qual estudei boa parte de minha educação básica), Benedita da Costa Vieira que em momentos difíceis não poupou de recursos para auxiliar na continuidade de minha educação.

A esta instituição e aos seus respectivos professores por todo conhecimento a mim ofertado, em especial a Swamy de Paula Lima Soares o qual me orientou e que vem me acompanhando não apenas nesta etapa de conclusão de curso, mas em outras que tive maior oportunidade de crescimento acadêmico.

A minha amiga Alyne Dantas de Carvalho, aquela que sempre esteve comigo, não apenas em meus melhores momentos, mas aquela que me ampara e vem ao meu socorro quando mais necessito.

*“Se lembrar de celebrar muito mais.”*

Fernando Anitelli

## RESUMO

Este trabalho pretende analisar as concepções e práticas dos diretores das escolas com maior Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB no município de João Pessoa em suas três últimas edições, destacando assim o perfil de cada gestor escolar. Para isto foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores. De acordo com os resultados, tivemos perfis de gestão que se aproximam da ideia do gestor como líder que direciona os demais segmentos das escolas em suas ações, buscando atingir os objetivos e as metas propostas. É importante ressaltar que há uma relevante valorização da comunidade escolar, onde estes possuem autonomia em relação à participação das decisões para melhoria do ensino ofertado pelas instituições.

**Palavras chave:** *Educação; Qualidade; Perfil do gestor escolar.*



## ABSTRACT

This work aims to analyze the concepts and practices of school principals more Basic Education Development Index - IDEB in the city of Joao Pessoa in his last three editions, thus highlighting the profile of each school manager. For this semiestructuras interviews with managers were conducted, and according to the results we had management profiles approaching the idea of the manager as a leader who directs the other segments of the schools in their actions, seeking to achieve the objectives and aims. Importantly, there is a significant enhancement of the school community, where they have autonomy in relation to the participation of decisions to improve the teaching offered by the institutions.

**Key words:** *Education; quality; Profile of school manager.*

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Categorias analíticas da pesquisa e elementos investigados .....	23
Quadro 02 - Escolas pesquisadas e notas no IDEB nas últimas três edições .....	24
Quadro 03 - Lista de entrevistados e codificação .....	25

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>PRÁTICAS DE GESTÃO E INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO EM LARGA ESCALA.....</b>	<b>14</b>
2.1	A influência das práticas de gestão no sucesso educacional.....	14
2.2	Instrumentos de avaliação da qualidade educacional: metas e ações para melhoria educacional .....	17
2.3	Projetos e ações que buscam a melhoria da qualidade educacional brasileira .....	19
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>222</b>
3.1	Tipo de pesquisa .....	233
3.2	Cronograma .....	255
<b>4</b>	<b>ANÁLISES DOS RESULTADOS .....</b>	<b>266</b>
4.1	Breve discussão da análise dos resultados .....	266
4.2	Dimensões pedagógicas em foco .....	26
4.3	Desempenho dos alunos e a valorização destes perante a escola .....	288
4.4	A atuação do gestor como líder .....	30
4.5	Algumas considerações.....	333
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>344</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>356</b>
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA COM OS GESTORES DAS TRÊS ESCOLAS COM MAIOR IDEB DO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA – PARAÍBA.....</b>	<b>Erro!</b>

Indicador não definido.9

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como tema: “Influência da gestão no IDEB em escolas de qualidade no município de João Pessoa”. É preciso ressaltar que o impulso para pesquisar o perfil dos gestores escolares das escolas com maior IDEB de João Pessoa se deu devido às experiências vivenciadas durante um projeto de pesquisa desenvolvido nas escolas com melhores indicadores no município pessoense, assunto que será retomado posteriormente neste trabalho. O intuito inicial era compreender como as práticas de gestão dos diretores das escolas públicas municipais de João Pessoa influenciam (ou repercutem) na qualidade da educação ofertada entre escolas com indicadores positivos nesta rede de ensino.

É importante ressaltar que a inquietação inicial que motivou o desenvolvimento da pesquisa se deu em virtude das experiências vivenciadas durante o período como bolsista de Iniciação Científica no projeto de pesquisa: “Gestão, Educação e Qualidade: análise das práticas de gestão escolar e suas possíveis relações com a qualidade educacional no município de João Pessoa”<sup>1</sup>, sob a orientação do Prof. Dr. Swamy de Paula Lima Soares.

Foram analisadas as possíveis práticas de gestão escolar que poderiam ter influenciado na qualidade educacional das cinco escolas com maior IDEB - Índice de Educação Básica<sup>2</sup>, e cinco com maior variação do índice. Durante o desenvolvimento do projeto, observou-se que, em parte, o sucesso educacional das escolas se relacionava com a atuação dos seus gestores; sendo assim, foram identificados na pesquisa alguns “tipos” de atuação do gestor, destacando elementos que caracterizariam seu perfil e personalidade. De modo geral, a fala dos entrevistados apontou que a qualidade educacional tinha mais relação com as práticas internas do que, por exemplo, com a atuação da Secretaria de Educação do município. Através de entrevistas semiestruturadas com os gestores escolares, constatou-se da mesma forma a existência de diferenças estruturais entre as escolas<sup>3</sup>, considerando variáveis como: o local onde as escolas estão inseridas, participação da comunidade escolar e local, dentre outros.

---

<sup>1</sup> Com o término deste projeto de pesquisa, iniciou-se um outro intitulado: Gestão, qualidade e educação: possíveis relações entre a atuação do Conselho Escolar e os indicadores de qualidade educacional das escolas públicas em João Pessoa, neste foram investigadas possíveis relações entre a atuação do Conselho Escolar e a qualidade da educação no município de João Pessoa.

<sup>2</sup> Criando em 2007, o IDEB é composto por uma relação entre o fluxo escolar e a nota da Prova Brasil aplicada a alunos do 5º ano e 9º ano do ensino fundamental na prova Brasil e Saeb. Fonte: sítio do INEP

<sup>3</sup> Há de se observar, conforme destaca o relatório, que há nuances e diferenças entre as escolas de uma mesma rede de ensino, no caso a rede municipal de João Pessoa.

Foram observados diferentes tipos de perfis de gestores, com trajetórias e formações profissionais distintas, mas ficou claro que cada um a sua maneira tinha responsabilidade na melhoria do IDEB de sua escola. Entretanto, a atuação pessoal do diretor não foi aprofundada na referida pesquisa. Sendo assim, optou-se por analisar a influência da gestão no IDEB das três escolas que permaneceram entre as melhores nas últimas edições deste indicador. Estas por sua vez, não demonstraram destaque apenas na posição em que ocupam, mas demonstraram também (pelas constatações da pesquisa) maior organização e planejamento de suas atividades administrativas e pedagógicas.

O período ao qual obtive participação como bolsista no projeto de pesquisa não apenas me proporcionou a escolha da temática de meu trabalho de conclusão de curso, como também a carreira profissional que pretendo seguir. O contato com o dia a dia de pesquisador me fez perceber que aquelas atividades eram as que eu gostaria de desenvolver em um futuro próximo. A iniciação científica me proporcionou um maior contato com textos sobre políticas públicas voltadas para educação e gestão escolar, textos com os quais me identifiquei e que contribuíram para a observação empírica do trabalho do gestor escolar. Surgiu assim o interesse de pesquisar como a atuação deste ator social influencia na qualidade educacional da escola.

Em linhas gerais o objetivo deste trabalho é analisar a influência da gestão no IDEB das três escolas de qualidade na capital paraibana. E como objetivos específicos têm-se:

- Compreender o(s) perfil (ou perfis) de atuação profissional do gestor escolar;
- Identificar as possíveis relações entre a atuação do gestor e a trajetória positiva do indicador de qualidade da escola (IDEB).
- Entender as práticas utilizadas que tornam as escolas positivas de acordo com o IDEB.

Este trabalho organiza-se em três capítulos, no primeiro serão discutidas práticas de gestão e instrumentos de avaliação em larga escala, bem como, a forma como estes influenciam na qualidade educacional das determinadas instituições de ensino escolhidas para a realização da pesquisa. O capítulo posterior consiste em apresentar os elementos metodológicos e as categorias analíticas elencadas para alcançar os objetivos propostos deste trabalho. Por último, serão expostos os resultados obtidos através das análises dos dados coletados.

## **2 PRÁTICAS DE GESTÃO E INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO EM LARGA ESCALA**

### **2.1 A influência das práticas de gestão no sucesso educacional**

A gestão da qualidade é uma área que vem sendo cada vez mais discutida entre as mais diversas instâncias da sociedade, e não seria diferente no meio educacional, onde a qualidade se torna primordial. Partindo deste pressuposto, torna-se imprescindível no meio educacional que a atuação do gestor escolar seja utilizada como instrumento articulador nas práticas de planejamento educacional, bem como cumprimento de metas através de ações que favoreçam a construção de um clima propício à melhoria da qualidade da oferta educacional.

Isso permite afirmar que a gestão e a qualidade são conceitos que devem ser vistos de forma aproximada no sistema educacional, buscando sempre alcançar os objetivos propostos e as metas definidas. Estas metas devem ser também construídas por todos os seguimentos da escola através de reuniões deliberativas do conselho escolar, e o gestor deve ser o principal elo entre os envolvidos direta e indiretamente no cumprimento destas ações.

Segundo Fonseca (2004) uma das principais metas é tornar as instituições de ensino eficazes. De modo similar, Machado (2003) afirma que a eficácia e a efetividade estão diretamente relacionadas com a qualidade e a gestão.

A qualidade é, sem sombra de dúvida, um atributo que a maioria das organizações deseja ver associada a tudo aquilo que faz, e as escolas como instituições que frequentemente pretendem transmitir um ideário de qualidade não fogem à regra. Com efeito, são cada vez mais as escolas que têm vindo a apostar em conceitos de qualidade. (DIAS & MELÃO, 2009, p.194)

Sendo assim, pode-se afirmar que uma das condições para que a qualidade seja implantada com sucesso em uma instituição de ensino, é que a própria instituição deve ser dirigida com este propósito, estipulando suas metas e objetivos de maneira clara e objetiva para todos os envolvidos, sejam estes internos ou externos.

A gestão democrática pode ser analisada tomando por pressuposto valores e concepções de indivíduos e grupos representativos da sociedade civil – dentre os quais se incluem os diferentes segmentos profissionais que atuam no espaço escolar - portanto, sua qualificação extrapola quaisquer relações estabelecidas linearmente entre resultados de avaliações em larga escala e perfis de atuação de diretores escolares. (MARTINS; SOUSA, 2012, p. 15, 16)

Convém ressaltar que gerir uma escola é administrar um serviço, seja este público ou privado. Entende-se educação como um ato político; nesse contexto a gestão encontra-se como uma atividade de mediação, pois cabe aos gestores desenvolverem metas que superem os obstáculos, sejam eles decorrentes das estruturas pedagógicas ou administrativas, bem como integrar toda a comunidade escolar nestas atividades, desenvolvendo assim, acima de tudo, um papel de líder.

Um gestor, ao assumir a liderança, necessita ter ou desenvolver certas aptidões, como iniciativa, entusiasmos com planos e metas, pois ele mais do que ninguém precisa acreditar no que está sendo planejando e para isso necessita conhecer as capacidades e as competências do corpo docente. (TAVARES, 2009, p.155)

Com base no que já foi ressaltado, a gestão e a qualidade devem ser vistos de forma aproximada no sistema educacional, uma vez que, a escola como instituição educativa só irá ter uma trajetória de sucesso quando o gestor passar a preocupar-se com o funcionamento das práticas desenvolvidas pela escola, buscando assim, a eficácia dos serviços ofertados. Para que a qualidade seja implantada com sucesso em uma instituição, a própria deve criar metas para atingir esse objetivo.

De acordo com Machado (2003) a participação de um bom gestor no meio educacional é primordial para que esta eficácia e efetividade possam ser atingidas. Muitas variáveis estão inseridas no plano de alcance de metas, pode-se considerar como umas delas a participação efetiva da equipe educacional, ou seja, de todos os envolvidos em atingir a qualidade na escola. De acordo com Colombo *et. al.* (2004) é importante que o gestor seja um líder nato, aquele que é capaz de orientar e movimentar sua equipe, buscando sempre programar inovações no meio do qual está inserido.

Segundo Souza (2012 p.160), “o diretor, dirigente do processo político da gestão escolar e chefe de uma repartição pública, é uma autoridade dominadora. Nesse sentido, é um burocrata que tem funções a desempenhar”. Ou seja, para o autor, como em qualquer organização, na escola não pode ser diferente; o diretor deve e tem de ser a autoridade máxima, seguido dos coordenadores pedagógicos e professores. No entanto, Andrade e Raitz (2012, p.5), também esclarecem que “ao gestor cabe à responsabilidade de buscar transformações que venham proporcionar melhorias na educação”, em outras palavras, o gestor não deve apenas ser autoridade máxima, ele também precisa estar ativo para fazer com que a rotina mude e a instituição progrida. Neste caso, é possível observar uma tensão entre a visão “dominadora” do diretor, contrastando com outra que, no próprio campo teórico,

apresenta o gestor como um colaborador e líder (por ser o primeiro a servir) das ações desenvolvidas na escola. Colombo *et. al.* (2004), também assegura que é o desenvolvimento interpessoal, ou seja, de toda a equipe envolvida, que levará a organização/escola a alcançar as metas propostas pelo líder.

Andrade e Raitz (2012), afirmam que toda a equipe desempenha um papel na vida do aluno, e que esta contribuição irá gerar frutos positivos no futuro. Sendo assim, não só o gestor irá proporcionar papel fundamental na instituição, mas toda a equipe em conjunto precisa estar disposta a contribuir ações para o aprendizado do estudante. Essa ideia é corroborada por Colombo *et. al.* (2004, p.240), quando ressalta a relevância da gestão moderna ao afirmar que “cabe ao gestor à tarefa de difundir tal postura e formar um grupo de trabalho comprometido com o bom desempenho da escola como um todo”. Nesse trabalho busca-se analisar como a atuação do gestor escolar influencia na qualidade educacional da instituição onde este desempenha suas funções.

Dourado, Oliveira e Santos (2007) ao analisar a qualidade da educação deve-se considerar as infinitas significações que esta proporciona implicitamente em seus conceitos. Para estes autores é importante destacar que a qualidade educacional é um elemento bastante complexo, podendo ser analisada a partir de diversos fatores:

Qualidade da Educação é definida envolvendo a relação entre os recursos materiais e humanos, bem como, a partir da relação que ocorre na escola e na sala de aula, ou seja, os processos ensino aprendizagem, os currículos, as expectativas de aprendizagem com relação à aprendizagem das crianças etc. Destaca, ainda, que a qualidade pode ser definida a partir dos resultados educativos, representados pelo desempenho do aluno. (DOURADO; OLIVEIRA; SANTOS, 2007, p. 6)

Para que se atinja uma educação de qualidade, as instituições escolares devem constituir um espaço de organização ativa, definidas pelas relações de todos que nela atuam.

A qualidade da educação implica na realização de ações conjuntas, para as quais todos os participantes do contexto escolar estejam inseridos. O gestor e toda a sua equipe devem atuar com dinamismo, articulando o fazer pedagógico através da diversidade, do talento, competência e energia humana, a fim de garantir a unidade e consistência do ambiente escolar, (SOUZA; BRAGA; BARBOSA, 2013, p.644)



Quando se trata de gestão e qualidade educacional, devem-se considerar principalmente fatores ligados a administração, pois esta gerencia todos os *stakeholders*<sup>4</sup>, além de executar e controlar todos os processos burocráticos desenvolvidos pela instituição de ensino.

Tão importante quanto os aspectos objetivos são as características da gestão financeira, administrativa e pedagógica, os juízos de valor, as propriedades que explicitam a natureza do trabalho escolar, bem como a visão dos agentes escolares e da comunidade sobre o papel e as finalidades da escola e do trabalho nela desenvolvido. (DOURADO; OLIVEIRA; SANTOS, 2007, p. 7)

Neste sentido pode-se concluir que o sucesso educacional de uma escola está, na maioria das vezes, relacionado à atuação do diretor frente à gestão da instituição de ensino, visto que é sua responsabilidade a mobilização e criação de instrumentos para melhoria e acompanhamento da qualidade do ensino ofertado, bem como para de resolução dos problemas a serem solucionados.

## **2.2 Instrumentos de avaliação da qualidade educacional: metas e ações para melhoria educacional**

Debates voltados para questões que envolvem a qualidade educacional vêm acontecendo com maior frequência na atual situação do país em relação há anos atrás, quando já se registrava tais acontecimentos. Estudos apontados por Vidal e Vieira (2011), indicam que desde a década de 1990 termos que envolvem qualidade da educação vêm sendo amplamente discutidos no âmbito nacional. Oliveira (2007) diz que isso ocorre devido a ampliação do atendimento escolar.

Tal interesse por essa temática provocou avanços como a preocupação em criar o sistema de avaliações em larga escala, visando medir a qualidade da educação brasileira, com metas a serem atingidas. Também são criadas iniciativas com grande potencial para causar impactos e transformações com a criação e implementação de novas ideias e soluções.

No que diz respeito à questão da qualidade, há razoável consenso, pelo menos entre pesquisadores da área, acerca da necessidade de se buscar um padrão mínimo de financiamento, um “custo aluno qualidade” que expressaria um conjunto de insumos necessários a um bom desenvolvimento do ensino. (VIDAL; VIEIRA, 2011, p. 424)

---

<sup>4</sup> Termo utilizado em diversas áreas de gestão para referir-se a todos os agentes envolvidos no processo.

Só a partir de 1990 que o Brasil se preocupa em criar instrumentos de avaliação em larga escala, tais instrumentos permitiram a construção de uma valiosa base de dados para a elaboração de diagnósticos em relação à política educacional brasileira. Varias foram as avaliações em larga escala implantadas neste período: Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb)<sup>5</sup>, o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) e o Exame Nacional de Curso (ENC), conhecido como “Provão”, para o ensino superior, aplicado de 1996 a 2003, sendo substituído pelo Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE.

A aplicação dos testes que subsidia boa parte destas avaliações é de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. Tais testes são fundamentais para obtenção de dados que permitam uma visualização da realidade da educação brasileira. Para Ball (2002) a propagação destes testes gera ações e preocupações voltadas para os resultados, isso implica em ações que buscam melhorias no sistema de ensino. Os dados referentes a estes testes em questão estão disponibilizados nos sites do MEC e do INEP.

Em 2007 o Ministério da Educação cria o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), um indicador de qualidade educacional composto pelos dados obtidos no senso escolar (fluxo de aprovação), e os resultados do desempenho dos alunos do quinto e nono ano do ensino fundamental, na prova Brasil e Saeb. Para Franco, Alves e Bonamino (2007) este indicador tem como princípio básico o fato de que a qualidade da educação implica que o aluno aprenda e passe de ano.

O IDEB tem gerado debates polêmicos acerca de sua eficácia na melhoria da qualidade educacional. Segundo Oliveira (2007), o índice permite discussões sobre a atual realidade educacional brasileira, havendo opiniões divergentes entre diversos profissionais que atuam na educação, muitas vezes positivas, outras nem tanto. Alguns autores questionam a eficácia do índice para “aferir” a qualidade da educação nas escolas.

Para Vidal e Vieira (2011), não há dúvidas sobre a importância de um indicador como o IDEB para monitorar a qualidade da educação. Isto é confirmado por Oliveira e Araújo (2005), quando dizem que com a adoção de políticas de aprovação automáticas se faz necessárias avaliações em larga escala para constatar o real aprendizado dos alunos, e se estes se enquadram nos aspectos de qualidade medidos pelas avaliações.

---

<sup>5</sup> Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb): primeira ação brasileira para conhecer a realidade do seu sistema educacional, realizado a cada dois anos desde anos 90. Em 2005 passa a ser complementado pela Prova Brasil, esta por sua vez permite dados mais detalhados.

Segundo Saviani (2007), o IDEB permite observar problemas relacionados à educação básica brasileira. Fernandes (2007) discorda de tais afirmações, dizendo que o índice é incapaz de avaliar a qualidade da escola, levando em consideração apenas a aprendizagem dos alunos. Nesse panorama, Souza (2007) salienta a ineficácia do índice quando diz que o IDEB cria competição entre as escolas, gerando assim exclusão no âmbito escolar.

Oliveira (2008; 2010), afirma que os testes de larga escala permitem o acesso a dados educacionais por parte dos professores e gestores, que podem se apropriar destas informações para intervir em suas práticas administrativas e pedagógicas. Silva e Soares (2014) apoiam dizendo que a divulgação dos resultados aumentou a responsabilidade dos professores e gestores em relação ao sucesso ou fracasso dos alunos e a criação de mecanismos simbólicos. Com a exposição do índice estes se comprometem em criar mecanismos internos para melhoria destes indicadores.

Deve-se ter, de acordo com os autores Maroy (2006, 2008) *apud* Duarte e Junqueira (2013), uma atenção para a necessidade de novos modelos educacionais, onde os resultados destes testes sejam regularizados e valorizados buscando sua real eficácia com a finalidade de que se atinjam os objetivos propostos. Com relação a isto, em 2007 o governo implanta ações como o Plano de desenvolvimento da educação (PDE) e Plano de metas compromisso todos pela educação articulada. O tópico a seguir abrange melhor os objetivos e como esses projetos funcionam no âmbito do sistema educacional.

### **2.3 Projetos e ações que buscam a melhoria da qualidade educacional brasileira**

Duarte e Junqueira (2013) trazem dados relevantes sobre planos de metas e planejamento escolar, em suma, as autoras demonstram que conforme o governo cria testes padronizados para aferir a qualidade da educação brasileira, se faz necessário criar planos, metas, e ações para que se obtenha uma melhor qualidade. Sendo assim, o governo federal cria o PDE e divulga o plano de metas e ações, onde a partir destes mecanismos seria possível intervir, melhorando o diagnóstico, a participação, e o oferecimento de recursos. A implementação do Plano de Metas dispõe do Decreto nº 6.094/2007, art. 3º que diz:

A qualidade da educação básica será aferida objetivamente, com base no IDEB, calculado e divulgado periodicamente pelo INEP, a partir dos dados sobre rendimento escolar, combinados com o desempenho dos alunos, constantes do senso escolar e do sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB, composto pela Avaliação Nacional da Educação Básica – ANEB, e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Prova Brasil). (BRASIL, 2007)

Isso permite afirmar que, através deste plano de metas, se propõe uma formulação dos sistemas educacionais e de seus respectivos Planos de Ações Articuladas – PAR. Com referencia a Duarte e Junqueira (2013), torna-se primordial a necessidade de entender que os entes envolvidos (municípios, o Distrito Federal, os estados, as famílias e a comunidade) devem elaborar o seu PAR para que recebam assistência técnica e financeira por parte do governo. Há de convir que, feito isso, se dá início a uma série de ações e articulações para melhoria do desempenho educacional medido pelo IDEB.

Para a elaboração do PAR, é necessário que as secretarias realizem uma análise da real situação educacional do município ou estado, envolvendo aspectos como: gestão educacional; formação de professores e profissionais de serviço e apoio escolar; práticas pedagógicas e infraestrutura física. Isso se justifica através do referente Decreto nº 6.094/2007, que no art. 8º, § 3º apresenta:

O apoio do Ministério da Educação será orientado a partir dos seguintes eixos de ação expressos nos programas educacionais do plano plurianual da União: I - gestão educacional; II - formação de professores e profissionais de serviços e apoio escolar; III - recursos pedagógicos; IV - infra-estrutura física. (BRASIL, 2007)

Nesta etapa de diagnostico, o MEC oferece aos gestores municipais e técnicos locais, um módulo no Sistema Integrado de Planejamento de Orçamento e Finanças do Ministério da Educação – Simec. Esse módulo auxilia na elaboração e formulação do PAR, bem como controle de suas ações. Assim sendo, Duarte e Junqueira (2013) explicam que na etapa de diagnose o modulo permite que as equipes avaliem de um a quatro a situação de cada município de acordo com cada indicador proposto, os que obtiverem menor pontuação deverão fazer parte do PAR e para estes deverão ser criadas ações para sua melhoria. Nesse contexto as autoras ainda afirmam que:

É importante destacar que um leque, de ações e subações contidas no Simec, se encontra previamente definido pelo MEC, cabendo às equipes técnicas locais escolher aquelas que melhor satisfaçam suas necessidades, com fundamento no diagnóstico efetuado, para o alcance da melhoria dos indicadores que obtiveram baixa pontuação. (DUARTE; JUNQUEIRA, 2013, p.173).

É preciso acentuar que as autoras trazem um modelo de PAR criado por uma escola de um município específico que propõe algumas práticas que venham a melhorar o desempenho educacional, como por exemplo: modelo pelos quais os dirigentes escolares são escolhidos (neste ponto estão envolvidos aspectos como experiência de trabalho e desempenho

profissional), aumento da carga horária em que o aluno permanece na escola (ou seja, a escola adota projetos que aumente a permanência deste aluno na escola, muitas vezes em horário integral), formação para professores e, elaboração e implementação do Projeto Político Pedagógico. Cassol *et. al.* (2012, p.27) afirmam que:

O comprometimento de dirigentes, a formação de alianças, a valorização de profissionais e uma gestão democrática, moderna e focada em resultados que melhorem a eficiência dos processos educacionais em um ambiente motivador são elementos essenciais e distintivos na busca pela qualidade da educação.

Isso autoriza concluir que é clara a importância de tais projetos para o sistema educacional em um contexto geral, visto que estes estão diretamente ligados à melhoria da educação. A criação de projetos e a execução destes devem ser vistas de maneira crítica pelos diretores, coordenadores e professores. Neste caso, parece ficar evidente a tensão entre as ações governamentais e a capacidade de certa autonomia das unidades de ensino para desenvolverem suas próprias ações com vistas à melhoria da qualidade.

Sem a pretensão de esgotar o assunto, o presente trabalho tem o intuito de compreender a importância de uma gestão educacional nas ações que em última instância repercutem nos indicadores de qualidade. Dada à relevância do assunto abordado, na próxima seção apresentaremos a metodologia que dará suporte ao estudo.

### 3 METODOLOGIA

Estabelecer a metodologia de uma pesquisa consiste em traçar metas que revelem as nuances que a compõe. Este mecanismo nos permite compreender como se estabelecem diversos fenômenos sociais por mais complexos que estes sejam, na medida em que o pesquisador elabora subsídios para melhor observar seu objeto de estudo. É neste processo que o pesquisador relaciona a teoria e prática, procurando esclarecer elementos que se encontram em discussão, como também hipóteses levantadas na elaboração da pesquisa.

O foco desta pesquisa foi identificar que práticas desenvolvidas pelos gestores dessas escolas ou características de suas personalidades refletiram no sucesso educacional dessas instituições. Para a análise dos dados foram selecionadas categorias analíticas que auxiliaram a compreender a realidade dessas escolas. De acordo com Minayo (2004) a categoria analítica pode ser considerada um recurso metodológico fundamental que se é utilizado para a aproximação e apreensão do estudo em questão.

Para Silva e Soares (2014) esta proposição de pesquisa (a de categorias analíticas) sempre é limitada, na medida em que o contato com a realidade estudada pode redirecionar o olhar e, portanto, redirecionar a proposição inicial. Entretanto, sua limitação não exclui sua necessidade no desenvolvimento das ações investigativas. A seguir, no Quadro 01 apresenta-se como foram organizadas as categorias e elementos escolhidos.

**Quadro 01 – Categorias analíticas da pesquisa e elementos investigados**

<b>Categorias Analíticas</b>	<b>Subcategorias Analíticas</b>	<b>Elementos Investigados</b>
<b>Práticas de Gestão Escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação</li> <li>• Mecanismos de regulação</li> <li>• Envolvimento</li> <li>• Compromisso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações do diretor;</li> <li>• Existência e atuação do conselho escolar;</li> <li>• Forma de gestão dos recursos da escola (PDDE);</li> <li>• Organização da escola;</li> <li>• Ações de inovação;</li> <li>• Atuação pessoal do diretor na forma de condução da escola.</li> </ul>
<b>Práticas da Escola</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação</li> <li>• Comprometimento</li> <li>• Valorização do Aluno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações da equipe pedagógica;</li> <li>• Ação dos professores;</li> <li>• Organização pedagógica da escola;</li> <li>• Ações de inovação.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pelo autor.

### **3.1 Tipo de pesquisa**

A presente pesquisa no que se refere à abordagem é do tipo qualitativa, visto que não se quantificou valores, e sim buscou-se analisar as relações entre prática de gestão e qualidade a partir da visão dos próprios atores. Gil (2002, p.133) diz que este tipo de análise “depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação”.

Para isto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores das três escolas com IDEB positivo da cidade de João Pessoa. Para Gil (2008, p.114):

Essas entrevistas são muito utilizadas em estudos exploratórios, com o propósito de proporcionar melhor compreensão do problema, gerar hipóteses e fornecer elementos para a construção de instrumentos de coleta de dados. Mas também podem ser utilizadas para investigar um tema em profundidade, como ocorre nas pesquisas designadas como qualitativas.

Sendo assim, através das falas dos entrevistados, pode-se constatar como os gestores desenvolviam suas ações dentro da escola, e como essas refletiam no desempenho educacional positivo dessas instituições. Além das entrevistas, realizou-se também análises bibliográficas de documentos que constavam informações dessas escolas, como sites onde se encontram disponíveis os índices dessas escolas, bem como o relatório de projetos de pesquisa já citados nesse trabalho.

Os recursos que foram utilizados na metodologia apresentaram-se como estratégia relevante para se chegar ao objetivo proposto, que fora o de analisar como as práticas de gestão dos diretores das escolas públicas municipais de João Pessoa influenciam na qualidade da educação ofertada entre escolas com indicadores positivos nesta rede de ensino. É importante salientar que as escolas escolhidas como objeto de estudo, bem como seus respectivos gestores, foram aquelas que mais se destacaram nas três últimas edições do IDEB, estando sempre entre as cinco escolas com as maiores notas, de acordo com o Quadro 02.

**Quadro 02 – Escolas pesquisadas e notas no IDEB nas últimas três edições**

<b>Escola</b>	<b>IDEB 2009</b>	<b>IDEB 2011</b>	<b>IDEB 2013</b>
<b>Aruanda</b>	5.8	6.3	5.8
<b>José Novais</b>	6.0	6.2	6.3
<b>Zumbi dos Palmares</b>	4.5	5.5	5.3

Fonte: INEP, 2014.

O resultado deste trabalho se faz por intermédio da participação de gestores escolares das instituições representadas no Quadro 02, entretanto para preservarmos a identidade destes, utilizaremos uma codificação ao longo do trabalho, como detalhado no Quadro 03.



**Quadro 03 - Lista de entrevistados e codificação**

Sujeito	Escola	Codificação
Gestor	José Novais	GES-JN
Gestora	Aruanda	GES-ARU
Gestora	Zumbi dos Palmares	GES-ZP

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.2 Cronograma

A pesquisa foi dividida em duas fases, conforme apresentamos abaixo:

- **1ª Fase** – Consistiu no levantamento e análise de documentos das três escolas com maior IDEB que dizem respeito à organização administrativa e pedagógica da escola. Esta primeira etapa foi realizada no mês de Março de 2015, conforme mostra o cronograma representado pelo Quadro 04. Os documentos levantados e analisados foram:
  - Relatórios de estudos elaborados recentemente com informações das escolas que foram estudadas.
  - Informações disponibilizadas em meio eletrônico, ex.: INEP, MEC, etc.
- **2ª Fase** – Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores e equipe pedagógica. Segundo Blanchet e Gotman (1992, p.41), a entrevista “não exige a classificação a priori dos elementos determinantes”. Isto nos possibilita perceber alguns elementos expostos pelos entrevistados, que independente de um “roteiro” pré-determinado pelo pesquisador, podem apresentar observações e/ou conclusões que consideram relevantes. As entrevistas foram analisadas com base nas categorias que sistematizamos resultantes da construção teórico-metodológica.

Explicada a metodologia e o desenvolvimento da pesquisa, passemos a apresentar e discutir os resultados, que será o objetivo do capítulo a seguir.

## **4 ANÁLISES DOS RESULTADOS**

### **4.1 Breve discussão da análise dos resultados**

Neste capítulo serão apresentadas as análises feitas com base nas entrevistas realizadas com gestores das escolas onde a pesquisa foi realizada. Reitera-se que foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores dessas escolas visando identificar como gestão das escolas públicas de qualidade no município de João Pessoa influencia no ensino ofertado por estas instituições. As concepções apresentadas nos tópicos a seguir, são resultado das análises destas entrevistas.

A pretensão deste trabalho de pesquisa foi de identificar qual o perfil dos gestores das escolas com melhores índices de qualidade no município de João Pessoa, estando sempre entre as cinco escolas com as maiores notas nas três últimas edições do IDEB. A partir disso foi constatado que estes possuem uma relevante experiência no ambiente educacional, com mais de 20 anos dedicado à educação. Outro ponto em comum é a formação destes profissionais, uma vez que os três gestores entrevistados possuem graduação em Psicologia e especialização em Supervisão Escolar. Isso permitiria explicar, como hipótese, a “vocação” destes profissionais para a escuta e diálogo com os outros segmentos da escola, demonstrando assim a capacidade de compreendê-los, bem como, de tomarem decisões corretas de acordo com cada situação. Estes se preocupam em ouvir os demais profissionais, mantendo assim uma relação de respeito e diálogo, envolvendo todos os profissionais na tomada de decisões e elaboração de metas para melhoria do trabalho e da qualidade educacional das instituições.

### **4.2 Dimensões pedagógicas em foco**

Com base nas categorias elencadas, um dos pontos que merecem atenção é a forma como é valorizada a participação de todos os seguimentos da escola na tomada de decisões. Todas as escolas tem uma rotina de diálogo com todos os que a frequentam, dando-os oportunidade de vez e voz.

Aqui as decisões são discutidas coletivamente, em reuniões de conselho, ou nas reuniões de planejamento com os professores, na verdade quando é algo mais emergencial, que precisa ser resolvido logo, nos reunimos com os professores nas reuniões de planejamento e decidimos, no mais, as outras questões são decididas no conselho deliberativo. (GES – ARU)

A gente toma as decisões em planejamento, juntamente com os professores. Porque assim, a gente tem as decisões pelo conselho deliberativo, mas quando é algo a mais. Mas assim, a gente tenta conversar com os professores, ouvir a opinião deles para resolver alguma coisa (GES – EJA)

As escolas participantes da pesquisa se enquadram perfeitamente na teoria de Machado (2003), quando o autor diz que para as metas serem atingidas muitas variáveis estão inseridas, uma delas que pode ser considerada é a participação efetiva da equipe educacional, ou seja, todos os envolvidos em atingir a qualidade na escola. Da mesma forma, tal panorama coaduna-se com as ideias defendidas por Dourado, Oliveira e Santos (2007) ao afirmarem que é de total importância a visão dos agentes escolares e da comunidade sobre o papel e as finalidades da escola, e do trabalho coletivo nela desenvolvido.

Quando a gente recebe os recursos, a gente se reúne em conselho né? É... a gente lista as prioridades da escola, em seguida a gente faz a pesquisa de preços, traz para o conselho, e o conselho autoriza o quê que a gente vai comprar, aí a gente sai a campo e traz as mercadorias necessárias, com o melhor preço, e claro de qualidade. (GES – EJA)

Nota-se que as escolas praticam o que chamamos de gestão democrática. Para Silva (2005) este modelo de gestão está associado ao fortalecimento da democratização e a participação consciente das pessoas nas tomadas de decisões, visando vários objetivos e, dentre esses, uma escola de qualidade e socialmente democrática. Silva (2015) acredita que o Gestor deve promover uma prática mediadora do fazer pedagógico, com ações e responsabilidade coletiva, de todos, para obter um resultado satisfatório, não só de teor pedagógico, mas também administrativo e financeiro. Para ele o papel da gestão não é apenas de controlar recursos, coordenar funcionários e assegurar os cumprimentos dos dias letivos.

Tudo é decidido no conselho deliberativo, nada é decidido por mim, ou por um professor, qualquer problema, proposta que venha a surgir, nós convocamos o conselho. E quem participa dele? Os representantes de cada seguimento da escola, professores, eu, pais, alunos... Entendeu? (GES – ZP)

A valorização vai além de ações administrativas, pois na compreensão dos gestores entrevistados faz-se necessário pensar a equipe como pessoas, seres humanos. Acredita-se no

potencial dos profissionais, estes por sua vez comprometem-se em desenvolver uma educação de qualidade, isto pode ser constatado na seguinte fala:

Eu acho que, a gente sempre fala em uma união, e uma responsabilidade de todos, porque aqui o funcionário não é apenas o funcionário; ele é realmente um membro da equipe, onde ele ajuda a olhar um menino, ele ajuda na educação do menino, ele corrige se o menino estiver errado. Então assim, o empenho de todos favorece e vem sempre favorecendo esse bom IDEB da gente. Ai assim, essa união, essa unidade, o empenho de todos, isso vem sempre a favorecer. (GES – EJA)

Outro ponto que é o compromisso e a competência. Muitas vezes quem tem competência, não tem compromisso, mas quem tem compromisso, tem competência. Porque busca e vai dando o melhor de si. (GES – ARU)

Nestas escolas percebe-se que não há apenas um responsável pelo sucesso educacional. Nesse sentido, ficam claros os enfoques no trabalho coletivo e na construção conjunta de ações que podem beneficiar o fazer pedagógico da escola. Isso não significa, todavia, uma sobreposição de atividades, mas sim um esclarecimento da importância da função de cada um para o objetivo central da unidade escolar, ou seja, a melhoria da qualidade do ensino ofertado.

Eu acho que esse é resultado, onde todo mundo é responsável, não só a direção, mas todo um corpo docente, técnico... Funcionário, ele fica também responsável pela escola. (GES – EJA)

#### **4.3 Desempenho dos alunos e a valorização destes perante a escola**

Como já se sabe as escolas selecionadas para pesquisa foram às três escolas que maior se destacaram nas três últimas edições do IDEB, estando sempre entre as cinco escolas com as maiores notas. Sabe-se também que tais notas são obtidas através da avaliação dos alunos do 5º ano do ensino fundamental na prova Brasil. Os aspectos abordados neste tópico serão: entender a que se remete o bom desempenho destes alunos na avaliação e as ações desempenhadas pela escola para com os educandos.

Há uma grande valorização e preocupação com o real aprendizado dos alunos nas escolas com maior IDEB no município de João Pessoa. Algumas delas afirmam que o IDEB é apenas um “mero” resultado dessa valorização. Pode-se observar tal afirmação nas entrevistas

realizadas nestas mesmas escolas para análises do projeto de pesquisa PIBIC no qual menciono no início do trabalho. Vejamos:

Não foi por causa de IDEB que melhorou, não foi por isso, não foi por aquilo. Porque antes, ela já era uma escola de qualidade, eu digo de qualidade, porque nossa escola ela é de qualidade. Nós temos bons conteúdos, certo? Mas o IDEB não influenciou de professor melhorar, de professor dizer: ‘vamos’ melhorar o IDEB, não! É a continuação, não foi de IDEB. Porque pra gente, foi até surpresa né Genice, quando tiramos nosso primeiro lugar do IDEB. Aqui pra José Novais foi surpresa pra gente. (GES - JN) (SILVA; SOARES, 2014, p. 19)

Como foi exposto no início desde trabalho, Andrade e Raitz (2012), afirmam que toda a equipe desempenha um papel na vida do aluno, e que esta contribuição irá gerar frutos positivos no futuro.

A nossa maior preocupação é fazer com que o aluno aprenda, então se um professor falta, o aluno não vai pra casa, há uma substituição de imediato, e o aluno vai fazer alguma atividade. (GES – ARU)

Caso tenha um problema, por exemplo, de aprendizagem do aluno, isso só vai ser exposto e resolvido no meio do ano? Não! Tem que ser resolvido. (GES – ZP)

O que parece, ou pelo menos o que as escolas deixaram transparecer, é que o aluno é o motivo pelo qual tudo acontece. Tavares (2009) defende a ideia de que em toda a gestão escolar o objetivo maior é a educação do aluno, e que este é a causa primária da existência de toda e qualquer escola. No entanto Silva e Soares (2014) afirmam que tal prática está distante em muitas escolas brasileiras, que pouco priorizam a máxima do aluno dentro da escola e da sala de aula.

Estas escolas também se diferenciam pelo comprometimento da carga-horária laboral, uma vez que os professores são obrigados a reporem as aulas que por algum motivo vieram a não acontecer. Isso aponta para algo interessante, ou seja, uma prática que se distancia do corporativismo (defesa intransigente dos professores) ou patrimonialismo (uso dos aspectos privados em detrimento da dimensão pública), com foco no cumprimento de deveres com prioridade para o direito do aluno. Em relação à dimensão estrutural outro aspecto é perceptível e merece destaque: são os problemas enfrentados por todas as escolas de infraestrutura. Na fala dos gestores há uma queixa com a Secretaria de Educação do município.

A escola tem muitos problemas estruturais, deixa muito a desejar, mas a gente não pode deixar de dar aula por isso né? A gente se vira com o que tem, infelizmente! [...] Falta professor, falta funcionário, e eles não mandam, eu cobro, mas é complicado, e a gente não pode mandar os alunos pra casa, há sempre uma atividade extra. (GES – ZP)

Ao contrário do que poderíamos supor, não existe maior aproximação destas escolas com a secretaria. Nas três escolas entrevistadas as queixas são as mesmas. Não há preocupação por parte da secretaria com a necessidade de recursos materiais e didáticos para o funcionamento destas escolas, e isso ficou bem claro nas entrevistas aos gestores, que sempre enfatizavam essa lacuna. Estas três instituições, por sua vez, estão cientes de que isso não é um caso isolado.

Bem... Nesse momento, se a gente for focar no momento atual, são as dificuldades de assistência por parte da prefeitura em relação à escola. Não especificamente em relação à Aruanda, mas de um modo geral em toda rede. Isso tem criado sérios problemas, porque quando não é dada a assistência que é necessária que a compete à secretaria, compromete a fluência do trabalho da escola. O trabalho fica comprometido, no tocante a manutenção, no tocante a substituição de professores, no tocante a substituição de funcionários que são imprescindíveis para que a escola funcione, enfim... (GES- ARU)

Eu acho que a principal dificuldade ainda é a relação entre escola e prefeitura. Falta de alimentos, falta de material. Não é algo a grosso modo, mas isso as vezes dificulta uma resposta mais rápida, eu poderia dizer bem assim, uma resposta mais rápida da secretaria de educação, ou seja, demora muito. Então, quando a gente tem alguma coisa pra resolver, passa uma semana, duas semanas, um mês, três meses e não resolve. Coisas que a gente sabe que poderia já ter sido resolvidas. Eu acho que essa tomada de decisão mais rápida da prefeitura, eu acho que ela dificulta muito nosso trabalho. Porque, quando a gente vai pedir professor, quando a gente vai pedir um funcionário. É porque a gente tá necessitado! Quando a gente vem pedir pra fazer uma reforma na escola, é porque a escola tá precisado. Ai falta recurso humano, recurso financeiro, ainda é pouco dentro da medida do que vai sendo, é... A gente vai ajeitando de um lado, ajeitando de outro, quando a mercadoria é comida demais, falta outra. Sempre vem assim, a gente tá sem detergente, ai vem muita água sanitária... Ai sempre fica assim, uma coisa muita, outra coisa pouca. (GES – JN)

#### **4.4 A atuação do gestor como líder**

Neste tópico analítico serão expostas as ações desempenhadas pelos gestores das escolas. Procurou-se identificar quais aspectos e ações pessoais destes indivíduos

repercutiram no sucesso destas escolas, e como conseguiram que as escolas atingissem as metas traçadas. Como já havia sido mencionado, de acordo com Colombo *et. al.* (2007), é importante que o gestor seja um líder nato, desempenhando um papel articulador, sendo aquele que é capaz de orientar e movimentar sua equipe, buscando sempre programar inovações no meio na qual está inserido. Hunter (2004) reforça dizendo que o gestor deve influenciar as pessoas que trabalham entusiasticamente de maneira que atinjam os objetivos e metas planejadas. A motivação é um fator de suma importância para o bom desenvolvimento do trabalho (MAXIMIANO, 2004).

Para Tavares (2009), a atuação da gestão é a pedra fundamental para que se possa ofertar um ensino de qualidade. Porém o que ficou explícito nas falas dos entrevistados é que o gestor jamais conseguirá isso sozinho. E que para isso aconteça, é de fundamental importância uma boa relação com os outros segmentos da escola, havendo uma valorização dos demais profissionais, consolidando uma assim relação de respeito mútuo. O autor ainda chama atenção para a questão do ouvir. Para ele todos precisam de boa escuta para que se faça o melhor por toda comunidade escolar. Tal aptidão é notória nos gestores participantes da pesquisa:

Eu acho mais que a questão do ouvir o outro, acho que esta questão de perceber o outro como pessoa também, e não como um mero funcionário. Mas como pessoa que tem suas dificuldades, tem seus momentos de tristeza, seus momentos de alegria, é justamente essa questão assim, de estar próximo quando a pessoa esta precisando. Nos momento que elas precisam, a gente chega junto, eu acho que faz talvez a diferença. (GES – EJA)

Eu acho que sempre trabalhar numa postura de ouvir, acho que sempre ouvir as bases é a parte mais importante. Ouvir o que os pais estão pensando, ouvir o que os professores estão pensando, o que os funcionários estão pensando, ou seja, trazer deles a nossa própria gerência, eu sempre acredito nessa postura, da base para o topo, e não do topo para a base. (GES – EJA)

Eu estabeleço uma relação de muita verdade, foco muito no incentivo, na motivação. Procuro envolve-los na motivação da escola, não deixo que as pessoas fiquem fazendo ações fragmentadas, tipo: eu faço isso porque aqui é minha área... A gente procura envolver todo mundo, fazendo como? Tornando-os parte responsável, porque eles passam a conviver com a realidade do jeito que eu convivo. Então, eles têm que saber de tudo da escola! A gente procura envolve-los numa ação coletiva, trabalho se não for de equipe, não funciona não.

Eu acredito que o trabalho coletivo, como eu disse, tudo é decidido no conselho. E acreditar, acreditar na educação e no nosso trabalho como educador. (GES – ZP)

Hunter (2004) afirma que utilizando desta metodologia o gestor influencia os demais profissionais a trabalharem com maior entusiasmo fazendo com que atinjam os objetivos propostos.

No que diz respeito à atuação pessoal do gestor, destaca-se a maneira de como estes gestores exigem dos demais profissionais, sabemos que o gestor não deve ser um ditador, mas, como demonstrado no início do trabalho, o gestor deve ser visto como um colaborador e líder (por ser o primeiro a servir) das ações desenvolvidas na escola.

Segundo Tavares (2009) o gestor deve ser flexível buscando oferecer o melhor para sua comunidade escolar, entretanto este não deve ser passivo a ponto de ficarem na inércia. A literatura especializada aponta que o gestor deve se relacionar com as atividades de teor pedagógico e de orientação educacional, para que o objetivo de uma educação de qualidade faça-se constante. Tal postura é constatada na fala a seguir:

A gente cobra no momento que é realmente adequado, no momento necessário, então assim, a gente tem que cobrar para que as coisas também funcionem. Ou seja, verificar, ver o porquê que tá acontecendo isso, ou aquilo, o que houve. E sempre buscar essa resposta do funcionário, então assim, se aconteceu algum deslize, o que houve? Será que algo ficou errado durante o processo? A gente sempre tem que estar procurando o porquê daquela coisa não está funcionando como a gente tinha planejado. (GES–EJN)

Os gestores também demonstram nas entrevistas o comprometimento com seu trabalho, amor pela profissão ao qual desempenham, bem como a esperança de uma educação melhor.

Primeiro tem que ter muito compromisso com a educação, e gostar do que faz. Se não gostar de educação, e não tiver compromisso com o que faz, ele pode ter outras competências sobre o ponto de vista de fundamentação teórica, mas não funciona. O que funciona é isso aí gostar do que faz acreditar, e fazer acontecer! (GES – ARU)

E acreditar, acreditar na educação e no nosso trabalho como educador. (GES – ZP)

É difícil a gente se auto avaliar (risos) preferia que as outras pessoas com quem trabalho respondesse, mas eu diria que esperança! Esperança na educação, que é possível construir uma educação de qualidade, basta querer, se esforçar. Eu não sei onde está o erro? Eu sei o que a escola precisa, então é ir atrás. Lutar e jamais perder a esperança! (GES – ZP)



Acredito que seja alguém que acredite da educação, que tenha esperanças de mudança, e que lute por isso. A gente não deve sentar e esperar. E sim ir atrás, resolver os problemas. (GES– ZP)

#### **4.5 Algumas considerações**

Pode-se ver que os gestores das escolas com melhor IDEB tentam demonstrar que, dentre as práticas desenvolvidas pela escola, deve-se destacar a valorização de profissionais e alunos, o envolvimento coletivo nas ações, metas e desenvolvimento das atividades nessas instituições de ensino. Os gestores entrevistados demostram-se acima de tudo comprometidos com seu trabalho, ou seja, acreditam no trabalho que desempenham. Em linhas gerais, os entrevistados orgulham-se de sua profissão, mesmo estando cientes do descaso e mau reconhecimento por parte do poder público, assunto este relevantemente mencionado pelos gestores quando questionados sobre as principais dificuldades enfrentadas no cargo que ocupam.

Através das entrevistas os gestores relatam que há um descompromisso da secretaria de educação do município, e é unânime a insatisfação nas falas dos entrevistados no que se refere à relação da secretaria (atual gestão), que ignora os pedidos de recursos fundamentais para desenvolvimentos das atividades pedagógicas e físicas da escola. Muitos dos gestores procuram meios para resolver os problemas enfrentados de maneira independente, usando recursos próprios ou pedindo auxílio de pais e (ou) alunos, sem esperar respostas por parte da secretaria, que quando nota o problema, em geral já está resolvido.

Os gestores sabem que não é um caso isolado, que o problema é enfrentado por todas as instituições da rede de ensino do município de João Pessoa, porém as que mais sofrem são aquelas localizadas em áreas consideradas de classe baixa. Tal problema também foi encontrado de maneira que merece destaque nas pesquisas desenvolvidas em projetos citados no início deste trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diálogo é um exercício fundamental para a contextualização da democratização, pois este trabalha diretamente com a comunicação entre os indivíduos de uma sociedade, permitindo assim que a sociedade possa viver em democracia. Ou seja, a qualidade destas escolas é apenas um reflexo do trabalho em equipe. É imprescindível a valorização dos professores para que estes se sintam respeitados e motivados a exercer suas funções dentro e fora da sala de aula. Contudo, não podemos falar apenas dos professores, mas de todos os profissionais da educação que compõem a comunidade escolar. Estes gestores trabalham com a concepção de que todos o que compõem o ambiente escolar são educadores.

Ficou evidenciado que outro ponto que merece destaque é a esperança na educação, acreditar que esta é a solução para a melhoria da comunidade onde estão inseridos. Tal prática remete-me ao pensamento Freireano exposta no livro “*A sobra desta Mangueira (1995)*” no qual Freire compartilha suas concepções de mundo e politico-pedagógicas, expondo princípios nos quais ele acreditava e defendia em favor de uma sociedade mais justa, solidaria e democrática. Para o autor, somos seres humanos capazes de modificar o espaço em que vivemos, somos transformadores da história, capazes de refletir, programar, investigar, avaliar, mudar o mundo. Esclarece ainda que o principal erro de algumas pessoas está na acomodação de muitos que esperam a melhoria da sociedade através da providência divina. Do contrário, Freire afirmava que tal postura jamais poderia resultar em uma ação acomodada. Sem negar a fé individual, pedia forças a Deus para lutar por seus direitos, sendo visto muitas vezes como um sonhador ingênuo por acreditar nas mudanças que almejava para sociedade brasileira. Mas assim como estes gestores, ele sempre teve consciência das dificuldades e da realidade educacional em que vivemos, porém, sempre teve esperança e acreditou nas possibilidades de mudanças.

Nas entrevistas, quando perguntados sobre qual seria a principal dificuldade como gestor, é unânime a insatisfação com relação à secretaria de educação do município, traduzido no descaso e falta de recursos. Isso não significou, todavia, desistência da educação e de sua atuação como profissional da área. A gestão destas instituições é composta por profissionais envolvidos e comprometidos com seu trabalho, participativos e dinâmicos sendo verdadeiros líderes, agindo de maneira autônoma e independente quando se deparam com a discrepância do poder público frente às ações políticas educacionais.

Pode-se dizer que parte da educação de qualidade ofertada por estas instituições é reflexo da forma como estas são geridas, visto que, mesmo com “carência” de recursos por

parte do poder público, a gestão consegue envolver toda a comunidade escolar, motivando-os a trabalhar para que seja ofertada uma educação de qualidade, pensando e agindo juntos. Em algumas dessas escolas é relevante o envolvimento da comunidade local com a mesma, criando assim laços afetivos e auxiliando no funcionamento desta. Isso permite afirmar que uma boa relação dos gestores com pais dos alunos ou responsáveis por estes, resulta em um melhor desenvolvimento social e emocional dos educandos.

Finaliza-se então demonstrando que, apesar dos problemas enfrentados, estas três escolas buscaram sempre manter o seu nível de qualidade diante dos projetos desenvolvidos pelo governo. Percebeu-se que não apenas os gestores estão motivados a estas conquistas, mas todos os entes que envolvem a escola, e que o principal meio motivador para eles são os alunos.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, C.; RAITZ, T. R. As possíveis razões do sucesso escolar em duas escolas públicas. In: **IX Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul**. Santa Catarina, 2012. p.1 - 16. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/1595/139>>. Acesso em: 02 jan. 2015.
- BALL, S. J. Reformar escolas/ reformar professores e os terrores da performatividade. **Revista Portuguesa de Educação**, Portugal, v.15, n. 002, p. 03-23, 2002.
- BLANCHET, A.; GOTMAN, A. **A enquete e seus métodos**: a entrevista. Paris: Éditions Nathan, 1992.
- BRASIL. Decreto nº 6094, de 24 de abril de 2007. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm). Acesso em: 02 ago. 2015.
- CASSOL, A. P. *et. al.* E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial. **Senai**. Florianópolis, n. especial, 2012. p. 15-33.
- COLOMBO, S. S. *et. al.* **Gestão educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004. 261 p.
- DIAS, N. F. C.; MELÃO, N. F. R. Avaliação e Qualidade: Dois Conceitos Indissociáveis na Gestão Escolar. **Tékhnê: Revista de Estudos Politécnicos**, v. 7, n. 12, p.193-214, 3 out. 2009.
- DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F.; SANTOS, C. A. **A Qualidade da Educação**: Conceitos e Definições. Brasília, 2007.
- DUARTE, Marisa Ribeiro Teixeira; JUNQUEIRA, Déborah Saib. A propagação de novos modos de regulação no sistema educacional brasileiro: o Plano de Ações Articuladas e as relações entre as escolas e a União. **Pro-posições**, [s.l.], v. 24, n. 2, p.165-193, ago. 2013. FapUNIFESP (SciELO). DOI: 10.1590/s0103-73072013000200012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-73072013000200012&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-73072013000200012&script=sci_arttext)>. Acesso em: 15 ago. 2015.
- FERNANDES, D. Limitações e potencialidades da avaliação educacional. In MELO, M. (org.), **Avaliação em educação**, pp. 5-8. Pinhais, PR: Editora Melo, 2007.
- FONSECA, M. As tendências da gestão na atual política educacional brasileira. Rio de Janeiro: DPA, 2004.
- FRANCO, C.; ALVES, F.; BONAMINO, A.. Qualidade do ensino fundamental: políticas, suas possibilidades, seus limites. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, p.989-1014, out. 2007. Disponível em: <<http://cedes.preface.com.br/>>. Acesso em: 07 dez. 2014.
- FREIRE, P. À sombra desta mangueira. 2ª ed. São Paulo: Olho d'água: 1995.
- GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2008. 197 p. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

HUNTER, J. C. **O monge Executivo**. 7ª ed. Riso de Janeiro, 2004.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **IDEB - Resultados e Metas**. 2014.

MACHADO, E. **Gestão democrática e qualidade escolar: elementos que se entrecruzam**. 2003. 198f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora.

MARTINS, A. M.; SOUSA, S. Z. A produção científica sobre avaliação educacional e gestão de sistemas e de escolas: o campo da questão entre 2000 e 2008. **Ensaio: aval.pol.públ.Educ.**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 74, mar. 2012. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v20n74/a02v20n74.pdf>>. Acesso em 01 dez. 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. Atlas, 6º Ed., 2004.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 8º Ed. São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, R. P. **A Qualidade do ensino como parte do Direito à Educação**: um debate em torno dos indicadores. (texto apresentado à banca de concurso para titular na Feusp). São Paulo: Faculdade de Educação – USP, 2010.

———. **Da universalização do ensino fundamental ao desafio da qualidade**: uma análise histórica. Educação e Sociedade, Campinas, v. 28, n. 100, p. 661-690, out. 2007.

———. **Avaliações externas podem auxiliar o trabalho pedagógico da escola?** In: Secretaria Municipal de Educação/São Paulo - Diretoria de Orientação Técnica. (Org.). Educação: fazer e aprender na cidade de São Paulo. São Paulo: Fundação Padre Anchieta/SME-SP, v. 1, p. 230-237, 2008.

OLIVEIRA, R. P.; ARAÚJO, G. C. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 28, p. 05-23, abr. 2005.

SAVIANI, D. **O Plano de desenvolvimento da educação**: análise do projeto do Mec. Educação e Sociedade, Campinas, v. 28, n. 100 - Especial, p. 1231-1255, out. 2007.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL. **Sistema de Avaliação da Educação Básica e Prova Brasil. Distrito Federal, 2014**. Disponível em: <<http://www.se.df.gov.br/exames-nacionais/317-saeb-e-prova-brasil.html>>. Acesso em: 03 jan. 2015.

SILVA, S. S. L. **Gestão Escolar**: atuação do gestor em uma escola democrática no município de Cabedelo - Paraíba. 2015. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pedagogia, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração, Lisboa, 2015.

SILVA, L L.; SOARES, S. P. L. **Gestão, Educação e Qualidade: análise das práticas de gestão escolar e suas possíveis relações com a qualidade educacional no município de João Pessoa**. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014.

SOUZA, Â. R. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Revista Brasileira de Educação**, [s.l.], v. 17, n. 49, p.159-174, abr. 2012. FapUNIFESP (SciELO). DOI: 10.1590/s1413-24782012000100009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782012000100009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782012000100009&script=sci_arttext)>. Acesso em 01 dez. 2014.

———. As relações entre os resultados da avaliação e os modelos de gestão escolar. **Intermeio**, Campo Grande, v. 13, n. 25, p. 64-81. 2007.

SOUZA, G. A. D. B.; BRAGA, K. M. S. A.; BARBOSA, R. S. A gestão participativa e o sucesso escolar. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, [s.l.], v. 11, n. 1, p.639-646, jun. 2013. Universidade Vale do Rio Verde (UninCor). DOI: 10.5892/ruvrd.v11i1.2264.

TAVARES, W. R. **Gestão Pedagógica: Gerindo Escolas para a Cidadania Crítica**. Rio de Janeiro: Editora Wak, 2009.

VIDAL, E. M; VIEIRA, S L. **Gestão educacional e resultados no Ideb: um estudo de caso em dez municípios cearenses**. São Paulo: Est. Aval. Educ, v. 22, n. 50, p. 419-434, set./dez. 2011.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA COM OS GESTORES  
DAS TRÊS ESCOLAS COM MAIOR IDEB DO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA –  
PARAÍBA.**

Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Educação  
Departamento de Habilitações Pedagógicas  
Licenciatura em Pedagogia

Aluna: Laylla Lima da Silva

Orientador: Prof. Dr. Swamy de Paula Lima Soares

**ENTREVISTA – GESTÃO E AÇÃO PEDAGÓGICA**

**Data da aplicação:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Formação:** \_\_\_\_\_

( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior curso: \_\_\_\_\_

( ) Pós-graduação/Especialização curso: \_\_\_\_\_

( ) Mestrado curso: \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

**Perguntas Gerais:**

1. Quantos anos têm de trabalho para Prefeitura Municipal de João Pessoa?

2. Quanto tempo de trabalho possui nesta escola?

3. Antes de atuar como gestor, qual a sua principal ocupação?

4. Na sua área de atuação como são tomadas as decisões?
5. Com que frequência acontece às reuniões do conselho escolar?
6. Quais projetos a escola desempenha?
7. Como são planejados e executados os recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola?
8. A que você atribui o índice positivo da escola no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica?

### **Perguntas Específicas**

9. Que tipos de dificuldades foram encontrados no começo de sua gestão?
10. Quais características da sua personalidade você destaca na sua atuação como Gestor?
11. Como você descreve a sua relação com os outros profissionais da escola?
12. Como você acha que deve ser a atuação ideal de um gestor?